

EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DO POLO VITIVINÍCOLA DA CAMPANHA GAÚCHA

Diego Echevengá Borges

Universidade Federal de Minas Gerais.
E-mail: diego.e.borges@hotmail.com

Flávia Luciane Scherer

Universidade Federal de Santa Maria.
E-mail: Flaviascherer@globo.com

Envio em: Janeiro de 2015

Aceite em: Maio de 2015

RESUMO: Este estudo é resultado de uma pesquisa maior, que buscou explorar, tendo como base a concepção teórica empreendedorismo institucional, a participação da Miolo Wine Group no desenvolvimento do polo vitivinícola da região da Campanha. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa, tendo como instrumento para coletar os dados primários junto à empresa um questionário semiestruturado. Além disso, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual permitiu atentar para a dimensão subjetiva do processo de pesquisa, em que se buscou interpretar o conteúdo das mensagens da entrevistada em confronto com o referencial teórico, assim como descrever, de maneira objetiva, o conteúdo da entrevista com o suporte do software NVivo 10. Na dimensão objetiva de análise, verificou-se a classificação das palavras mais frequentes e, com o suporte da técnica análise de cluster, identificou-se a associação de ideias no pensamento do entrevistado. Dentre outros resultados, verificou-se que a vinícola participou, ativamente, das instituições criadas na Campanha Gaúcha, atuando, em alguns casos, como uma forte liderança em busca da consolidação dos projetos. Transpondo conhecimentos técnicos e culturais obtidos em sua trajetória pelo mercado nacional e internacional, o grupo Miolo explora e consolida negócios em territórios, aparentemente, inóspitos.

Palavras-Chave: Empreendedorismo institucional. Campanha Gaúcha. Miolo Wine Group.

INSTITUTIONAL ENTREPREUNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF THE GAÚCHA CAMPAIGN'S WINE POLO

ABSTRACT: This study is the result of a larger study that sought to explore, based on the theoretical conception of institutional entrepreneurship, with the participation of Miolo Wine Group in the process to create institutions that support the development of the wine hub of the region Campaign. Thus, a qualitative case study approach, taking as a tool to collect primary data from the company a semi-structured questionnaire was conducted. Furthermore, was used the technique of content analysis proposed by Bardin (1977), which allowed to attend the subjective dimension of the search process, where we attempted to interpret the content of the messages interviewed in confrontation with the theoretical framework, as objectively describe the content of the interview with the support of the software NVivo 10. In the objective dimension of analysis was verified the classification of the most frequently used words, and with the technical support of cluster analysis, we identified the association of ideas in the thought of the interviewee. Among other results, we found the winery actively participated in the institutions created in Gaúcha Campaign, acting in

some cases as strong leadership in pursuit of consolidation projects. Bridging technical and cultural knowledge from its trajectory at the national and international market, the Miolo Wine Group explores and consolidates business in seemingly inhospitable territories.

Keywords: Institutional Entrepreneurship. Gaúcha Region. Miolo Wine Group.

1. INTRODUÇÃO

Como o presente estudo faz uso da teoria institucional como base teórica chave para analisar a participação da Miolo Wine Group no desenvolvimento do polo vitivinícola da região da Campanha Gaúcha, torna-se necessário destacar alguns preceitos fundamentais dessa teoria a serem observados pelas organizações, para que obtenham legitimidade junto à sociedade. Nesse sentido, interesses que os cidadãos compartilham (por exemplo, consumir, conscientemente, os produtos), assim como as ações oriundas de legisladores (imposição de leis) e associações de setor (instituição de normas de conduta às empresas associadas) são aspectos fundamentais a serem considerados pelas empresas, caso estas desejem sobreviver em seus mercados (MEYER; ROWAN, 1977).

Nesse contexto, apesar de a região da Campanha Gaúcha possuir o clima ideal para produção de vinhos finos e, desde 2000, estar recebendo investimentos de fora do estado (como o recente investimento realizado pelo narrador esportivo Galvão Bueno, que lançou seu vinho Bueno paralelo 31, produzido em parceria com o *Miolo Wine Group*), suas vinícolas enfrentam uma série de barreiras institucionais (altos impostos; cultura local alicerçada em normas e costumes oriundos de atividades tradicionais da região, como plantio de soja, arroz e, principalmente, pecuária de corte), que dificultam a obtenção de legitimidade de seus vinhos frente aos consumidores.

Outra corrente teórica da teoria institucional, o conceito empreendedorismo institucional, oferece caminhos à comunidade acadêmica e empresarial para entender o uso do poder de agência dos atores frente às instituições. São considerados empreendedores institucionais, diferentemente de outros tipos de empreendedores que buscam fazer a diferença e não consideram os riscos para o nascimento de novas empresas (DORNELES, 2005), os indivíduos que racionalizam formas de transpor as barreiras institucionais e/ou de perceber e capturar as oportunidades, visando a criar instituições.

Com exceção às pesquisas de Mendonça e Alves (2012); Mendonça, Alves e Campos (2010); Baratter, Ferreira e Costa (2009); Crubelatte, Grave e Mendes (2004); Ometto e Lemos (2010), são escassos estudos, no Brasil, que utilizem o conceito empreendedorismo institucional como ferramenta teórica para análise de como indivíduos ou organizações empreendem o processo de manutenção ou configuração de novas instituições (AVRICHIR; CHUEKE, 2011). Nesse sentido, o presente estudo emerge com o objetivo de preencher essa lacuna teórica. Além disso, explora, com base na concepção teórica empreendedorismo institucional, a participação da Miolo Wine Group no desenvolvimento do polo vitivinícola da região da Campanha Gaúcha.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

Empreendedores institucionais possuem interesses próprios em ajudar a desenvolver novos padrões dentro de seus setores de atuação, através do recrutamento de um conjunto de diversos atores, assim como trabalham para mudar e tentar superar as barreiras de seu ambiente institucional, moldando-o a seu favor, por diferentes caminhos (ALDRICH; RUEF, 2006; SCOTT, 2008; JAKOBI, 2012; BECKERT, 1999).

Ainda, sabe-se que o trabalho realizado pelo empreendedor institucional mostra-se, particularmente, importante em ambientes institucionais caracterizados pelo alto nível de ambiguidade, incerteza e turbulência, tais como em economias com um recente histórico de planejamento central e abertura econômica, ou aquelas prejudicadas, em demasia, por administradores públicos corruptos. Esses ambientes apresentam-se como um interessante laboratório para pesquisadores com foco na interface entre instituições e o comportamento empreendedor (WELTER; SMALLBONE, 2011).

2.2. CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES INSTITUCIONAIS

Para que se entendam as peculiaridades do indivíduo que inicia o processo de mudança ou manutenção de instituições em um campo, é necessário focar na explanação de Hardy e Maguire (2008) sobre propriedades, que são entendidas com características especiais e habilidades sociais políticas e culturais que distinguem o empreendedor institucional dos outros atores do ambiente e permitem que eles vislumbrem oportunidades para promover cenários alternativos.

Mendonça (2009) evidenciou que alguns médicos da cidade de São Paulo (caracterizados pela autora como empreendedores institucionais), ao buscar a prevenção e o tratamento do HIV, exibiram as propriedades liderança e visão de longo prazo no processo de criação de novas instituições que sanassem a problemática.

Já Maguire, Lawrence e Hardy (2004), que também estudaram a problemática do HIV, identificaram que o Advocates Canadian Treatment Advocates Council (CTAC) pleiteou ajuda de membros com poder de decisão junto ao governo, para que os pacientes infectados pela doença recebessem um tratamento efetivo, por meio de articulação política, uso do poder e capacidade de teorização- habilidade de expor as necessidades e a ineficiência das práticas atuais (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Destaca-se que a articulação política é fortalecida se o empreendedor desenvolver suas habilidades culturais, as quais têm, como principal benefício, a facilitação na compreensão das diversas normas culturais e atividades de cada grupo (OMETTO; LEMOS, 2010).

Baratter; Ferreira e Costa (2010) asseveram que a visão de longo prazo dos empreendedores institucionais, ou seja, a forma como eles vislumbram caminhos alternativos futuros ao invés de, apenas, reproduzirem práticas institucionais ascende como uma contradição



dentro da literatura institucional, pois, mesmo estando imersos nas estruturas institucionais, esses indivíduos enxergam alternativas além das fronteiras institucionais.

Dielema e Sachs (2002), ao estudar a co-evolução do grupo Salim e instituições macroeconômicas da Indonésia, expõem que o patriarca da família Salim, Liem Salim (caracterizado pelos autores como um empreendedor institucional), por ter “um bom faro” para sentir quais relacionamentos poderiam ser oportunos para o desenvolvimento de seus negócios, assumiu posições estratégicas durante o período em que os militares governaram a Indonésia. Durante o Regime Suharto, por exemplo, ainda que Liem não fizesse parte do conjunto de políticos do país, tinha acesso a informações privilegiadas e atuava como uma espécie de consultor, sendo suas sugestões apreciadas pelos políticos daquele país antes que qualquer ação governamental fosse tomada.

No quadro a seguir, além das principais características encontradas em estudos relacionados com a temática, elencam-se as características e habilidades dos empreendedores institucionais, identificadas a partir dos trabalhos anteriormente citados.

Quadro 1: características e habilidades dos empreendedores institucionais.

| AUTOR | OBJETIVO | CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL |
|---|---|---|
| Battilana (2006) | Identificar as condições em que o indivíduo tem maior probabilidade de atuar como empreendedor institucional. | Empreendedores institucionais com baixo status social no campo têm menos a perder com mudanças e pouco a perder com comportamentos desviantes, na medida em que são menos privilegiados pelos arranjos existentes. Empreendedores com elevado status social, com frequência, beneficiam-se do <i>status</i> quo, fato que diminuiria a sua propensão à ação, desempenhando um papel conservador para defender a autonomia e os privilégios. |
| Svejenova, Mazza e Planellas (2007) apud Avrichir e Chueke (2011) | Explorar como o empreendedor institucional inicia a mudança. | O empreendedor institucional inicia mudanças por meio de quatro habilidades: 1. <i>Criatividade</i> : desconstruir algo conhecido, buscando transformá-lo em algo melhor. 2. <i>Teorização</i> : processo de abstração que desenvolve categorias e identifica propriedades e relações. 3. <i>Reputação</i> : habilidade de atrair a aprovação de <i>gatekeepers</i> legítimos e atores de alto status. 4. <i>Disseminação</i> : difundir as novas ideias. |
| Mutch (2007); Hardy e Maguire (2008) | Contribuir para a discussão sobre o paradoxo da agência imbricada. | Empreendedor institucional exibe duas características relacionadas com sua reflexão autônoma: 1. Tendência a resolver conflitos potenciais de forma individual, priorizando o trabalho. 2. Perfil de pessoas independentes e solitárias. |

| | | |
|---|--|---|
| Li, Feng e Jiang (2006) | Analisar estratégias que empreendedores podem usar para derrubar barreiras institucionais e promover instituições orientadas para o mercado. | <i>Advocacia aberta</i> : defesa pública de mudanças em leis ou regulamentos, por meio de entrevistas na mídia, por exemplo. <i>Investimento ex ante com justificativa ex post</i> : primeiro, o empreendedor começa o seu negócio evadindo regulamentos ou regras existentes. Quando o negócio gera empregos ou benefícios sociais, o empreendedor usa esse sucesso para justificar seu comportamento anterior e persuadir o governo a alterar regulamentos para legitimar seu comportamento. |
| Czarniawska (2009) apud Avrichir e Chueke | Criticar o papel heroico que os empreendedores institucionais adquirem, e buscar descrição realista da contribuição que dão para a emergência de novas instituições. | Pessoas equipadas com grande quantidade de energia, com habilidades extraordinárias em forjar alianças e senso especial, que lhes permite “sentir o que está no ar”, além do talento, para identificação de padrões. |
| Hardy e Maguire (2008); Dew (2006) | Estudar o caso de um executivo que liderou um projeto pioneiro dentro do setor de padarias e confeitaria (grocery). | Procuram diminuir as <i>incertezas</i> que impedem o cálculo exato dos resultados das estratégias deliberadas e do comportamento dos membros da coalizão. Buscam estabelecer instituições para diminuir os custos de transação e o comportamento oportunista. |
| AUTOR | OBJETIVO | CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL |
| Mendonça (2009); Maguire, Lawrence e Hardy (2004). Ometto e Lemos (2010). | Analisam os trabalhos realizados pelos médicos em sua busca por estabelecer políticas que venham ao encontro das necessidades da saúde pública. | Empreendedores institucionais são dotados de <i>visão de longo prazo, conhecimento e capital político</i> para ocupar espaços importantes no desenho de políticas públicas. A articulação política é fortalecida se o empreendedor desenvolver suas <i>habilidades culturais</i> , que têm como principal benefício à facilitação na compreensão das diversas normas culturais e atividades de cada grupo, fato que viabiliza as articulações políticas. |
| Wooten e Hoffman (2008); Suddaby e Greenwood (2005). | Estudar as estratégias dos empreendedores institucionais da indústria de contabilidade. | Empreendedores institucionais fazem uso de <i>estratégias discursivas e retóricas</i> (contando suas histórias e experiências passadas) para importar e exportar ordens institucionais, tendo por intuito controlar, simbolicamente, as relações sociais. |
| Fligstein (1997). | Descrever como os empreendedores percebem e exploram as contradições presentes nas lógicas institucionais para além do seu próprio interesse. | Fazendo uso de suas habilidades sociais (por exemplo, a persuasão), conseguem fazer com que os membros de um grupo realizem coisas que eles de qualquer outra forma não realizariam. Influenciadores. Planejam ações; pedem sempre mais; pedem cinco recursos para conseguir um; <i>brokering</i> (habilidade de interligar grupos, anteriormente, desconectados); fazem com que os membros da coalizão pensem que eles têm o controle; por meio de suas habilidades induzem a cooperação. |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da revisão de literatura sobre empreendedorismo institucional.

Por último, ressalta-se que os laços estabelecidos entre o empreendedor institucional e outros agentes representam uma forma particular de instituições supranacionais, pois *networks* - tal como instituições supranacionais - podem ser usados para estabelecer um circuito de regras ou para encontrar consenso para adoção de regulamentos multilaterais,

que não seriam aceitos com um mero acordo bilateral. As ênfases dadas nas relações flexíveis e voluntárias, dentro do âmbito do empreendedorismo institucional, apresentam-se como formas particulares que servem para estados poderosos executarem seus poderes e mudanças desejadas por meio de mecanismos não formais (SLAUGHTER, 2004; ABBOTT; SNIDAL, 1998 apud JAKOBI, 2012).

3. MÉTODO

Fazendo uso da abordagem qualitativa, o presente estudo realizou-se por meio do método estudo de caso. Nesse sentido, apoia-se no pensamento de Yin (2001), visto que, para o autor, o estudo de caso refere-se a uma estratégia eleita, ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, como é o caso deste estudo, que visa a analisar como a experiente vinícola Miolo Wine Group fez uso do conceito empreendedorismo institucional para alavancar o emergente polo vitivinícola da Campanha Gaúcha.

Como mencionado, este estudo caracteriza-se como sendo exploratório-descritivo. Exploratório, porque objetiva explicar fenômenos poucos explorados, como é o caso da contribuição de indivíduos ou organizações nos processos de mudanças institucionais (AVRILCHIR; CHUEKE, 2011). No que se refere ao seu caráter descritivo, busca-se uma descrição detalhada das estratégias utilizadas pela empresa em estudo no processo de configuração de instituições.

Quanto à técnica de levantamento dos dados, como fonte de dados primários, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gerente de exportação da empresa. As entrevistas foram guiadas por um roteiro (protocolo), cujo objetivo, para Yin (2005), está relacionado com a organização dos dados e com a confiabilidade do estudo, pois comporta um conjunto de informações ou evidências que refletem a linha geral de investigação. O aporte de informações incluídas no protocolo foi obtido por meio de documentos, registros em arquivo, relatórios de pesquisa, bem como em arquivos de propriedade das vinícolas em estudo.

Por último, para a análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), a qual permitiu atentar para a dimensão subjetiva do processo de pesquisa, em que se buscou interpretar o conteúdo das mensagens da entrevistada - gerente de exportação da empresa - em confronto com o referencial teórico, assim como descrever, de maneira objetiva, o conteúdo da entrevista com o suporte do software NVivo 10. Na dimensão objetiva de análise, verificou-se a classificação das palavras mais frequentes e, com o suporte da técnica análise de cluster, identificou-se a associação de ideias no pensamento do entrevistado.

3.1. APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

No presente estudo, desenvolveu-se a categoria analítica “características e habilidades do empreendedor institucional”, para ser confrontada com as respostas obtidas:

3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DA CATEGORIA ANALÍTICA

Características e habilidade de empreendedorismo institucional:

- DC: Inicia o processo de mudança ou manutenção de instituições em um campo dotado de características especiais e habilidades, que vislumbra oportunidades para promover cenários alternativos. Tais características distinguem o empreendedor institucional dos outros atores do ambiente (MAGUIRE; HARDY, 2008).
- DO: Será operacionalizada por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise de conteúdo da entrevista semiestruturada com a gerente de exportação da empresa. Assim, para analisar as entrelinhas da resposta da gerente, visando a identificar se as ações delineadas pela empresa possuem características e habilidades intrínsecas ao conceito de empreendedorismo institucional, serão utilizadas as concepções dos principais autores do campo do empreendedorismo institucional, expostas no referencial teórico do presente estudo.

3.3. CASO ANALISADO

O presente estudo analisou o caso da vinícola Miolo Wine Group, a qual atua na vitivinicultura nacional desde 1897, com a chegada do italiano Giuseppe Miolo. A empresa, atualmente, exporta seus produtos e possui pontos de venda próprios no exterior. Além de seus cultivos localizados em sua matriz no Vale dos vinhedos, na cidade de Bento Gonçalves-RS, a Miolo Wine Group gerencia outros projetos nacionais, como, por exemplo, seu complexo enoturístico no Vale do São Francisco-BA. Na região da Campanha, atua desde 2001, quando lançou o projeto fortaleza do Seival *vineyards*. Em 2010, também na Campanha Gaúcha, comprou a vinícola Almadén, localizada na cidade de Santana do livramento.

Além do exposto, ressalta-se que a empresa detém cerca de 40% de *marketshare* na comercialização de vinhos finos entre as vinícolas brasileiras, sendo a maior exportadora brasileira de vinhos e está entre as três principais produtoras de espumantes, com participação de 15% no mercado (MIOLO, 2013).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ressalta-se que a vinícola Miolo Wine Group participa, ativamente, nas causas do polo vitivinícola da Campanha Gaúcha, no entanto, acredita-se que a criação da Wines of Brazil, a Instituição da Associação de Vinhos da Campanha e a concepção da Indicação Geográfica para os vinhos da região foram três ações primordiais empreendidas pela empresa para sobrepular as pressões institucionais e alavancar o desenvolvimento do polo da região da Campanha Gaúcha.

Wines of Brasil

Apesar de não ter um impacto direto sobre a região da Campanha, a criação do Wines of Brasil, em 2002, foi primordial para que as vinícolas brasileiras, em especial aquelas

recém-constituídas e nativas do emergente polo vitivinícola da Campanha Gaúcha, pudessem diversificar seus riscos, isto é, ter a opção, ao obter suporte técnico da entidade, de empreender negócios, tanto no altamente taxado mercado vinícola brasileiro (IBRAVIN, 2013), como no exterior.

A Wines of Brasil, mantida por uma parceria entre o IBRAVIN e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL), busca abrigar vinícolas nacionais que pretendem atingir o mercado externo. O projeto oferece às vinícolas associadas uma série de vantagens na promoção e na comercialização de produtos, tais como subsídio financeiro para a exposição da empresa em eventos internacionais e treinamento dos funcionários. Em contrapartida, as associadas, para participar do projeto, devem definir um representante para responder ao projeto e prestar uma contribuição financeira mensal, que varia conforme a capacidade produtiva da empresa (WINES OF BRASIL, 2013).

Na segunda metade desse ano, o Wines of Brasil publicou, em seu sítio institucional, que houve um aumento de 23% em volume e de 6% em valor nas exportações de vinhos finos engarrafados, em 2012, das vinícolas vinculadas ao projeto. As vinícolas integradas ao projeto somaram US\$ 3,25 milhões em vendas para o exterior, em 2012, frente a US\$ 3,06 milhões em 2011. Na mesma comparação, o volume exportado passou de 705,6 mil litros para 868,7 mil litros. Logo, o resultado obtido pelas empresas do Wines of Brasil representou 48% do valor total geral de exportações brasileiras de vinho, que foi de, aproximadamente, US\$ 5 milhões (IBRAVIN, 2013; MELLO, 2013).

A vinícola Miolo foi uma das principais agentes no processo de desenvolvimento do projeto *Wines of Brasil*. Infere-se que, diante da alta incidência de ambos - os vinhos importados no mercado nacional (BORGES; CARDOSO, 2006-2007; DOLABELLA; BITENCOURT, 2012) e o baixo consumo de vinho inerente à cultura brasileira (DOLABELLA; BITENCOURT, 2012; SATO, 2006) -, a empresa buscou persuadir atores importantes (exemplos: políticos e associações de setor), para que integrassem seus respectivos projetos de internacionalização, o que permitiu que a região da Campanha e as vinícolas que fazem parte dessa região obtivessem reconhecimento, aprovação e recursos para prospectar o mercado externo. No trecho a seguir, pode-se visualizar a resposta da gestora.

Mais ou menos em 2002, começou o plano estratégico (exportação) que começou em 2002 que previa até 2012. Aí incluía também a internacionalização da marca Miolo, por isso foi uma das fundadoras do projetos *Wines of Brasil*, procurando entender esse Cenário internacional. Foram 6 vinícolas né, em 2002, que começaram esse projeto *Wines of Brasil*. O que acontece, eram 6 empresas que tinham o mesmo objetivo que era exportar, internacionalizar suas empresas, mas não tinham outras ideia, daí a gente começou a participar de feiras, e do mercado realmente pra entender né (sic)! São 40 vinícolas, hoje, que fazem parte deste projeto, sendo que, de fato, estão exportando umas 20 e as outras estão em processo de treinamento em parceria, por exemplo, com o SEBRAE (entrevistada 1, gerente de exportação da Miolo Wine Group).

Sem experiência internacional, a vinícola Miolo, junto com mais seis vinícolas brasileiras, buscaram iniciar suas atividades comerciais no mercado externo sob a tutoria do inovador projeto, criado em 2002, *Wines of Brasil*, o qual era constituído por profissionais do comércio exterior e pesquisadores na área de gestão de vitivinícolas do governo brasileiro. Para tanto, a empresa consolidou network (HARDY; MAGUIRE, 2008; JAKOBI, 2012) com mais

cinco vinícolas, visando a obter maior poder de barganha no processo de instituição do novo projeto (JAKOBI, 2012; OMETTO; LEMOS, 2010; FLIGSTEIN, 1999; 2001; MAGUIRE, LAWRENCE, HARDY, 2004).

Além do exposto, a Miolo fez uso de sua habilidade cultural (MENDONÇA; 2009; MAGUIRE, LAWRENCE; HARDY, 2004; OMETTO; LEMOS; 2010), para se adaptar às normas de comportamento e de negociação das vinícolas nativas da Campanha. Segundo Welter e Smallbone (2011), o trabalho realizado pelo empreendedor institucional mostra-se, particularmente, importante em ambientes institucionais caracterizados pelo alto nível de ambiguidade, incerteza e turbulência, tais como em economias com um recente histórico de planejamento central e abertura econômica. Assim, o mercado vitivinícola nacional, considerado pelas vinícolas brasileiras como inóspito, devido à alta incidência de impostos e outros fatores negativos já comentados, apresenta-se, tomando o pensamento dos autores referenciados, como propício para que empreendedores institucionais lancem estratégias, visando a moldar o ambiente institucional em favor da vitivinicultura brasileira.

Indicação Geográfica (IG)

Oriunda da Serra Gaúcha, região que possui três indicações geográficas, a vinícola Miolo, para disseminar (SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007 apud AVRICHIR; CHUEKE, 2011) aos demais atores a eficácia que a indicação geográfica poderia ter para que os vinhos da Região da Campanha se legitimassem no mercado vitivinícola, fez uso de sua habilidade cultural (MENDONÇA; 2009; MAGUIRE, LAWRENCE; HARDY, 2004; OMETTO; LEMOS; 2010), em que buscou se adaptar às normas de comportamento e de negociação das vinícolas nativas da Campanha. Obtendo a confiança das referidas vinícolas, a empresa exerceu, também, os atributos de *network* (HARDY; MAGUIRE, 2008; JAKOBI, 2012) e de capacidade de teorização (TOLBERT; ZUCKER, 1996), pois elaborou projetos para, primeiramente, conseguir a aprovação do setor como um todo, visando a, posteriormente, lograr, junto ao grupo setorial, a institucionalização do certificado de Indicação Geográfica (IG) para a Campanha Gaúcha.

Participamos dessa busca através dos nossos projetos lá na Associação Vinhos de Campanha. Hoje o vale dos vinhedos que é em Bento Gonçalves já é uma denominação de origem (DO), a indicação geográfica seria o primeiro passo para uma denominação de origem. Ela agrega: ela certamente agrega valor e credibilidade ao produto, que dizer o produto que tem o selo da denominação de origem diz ao mercado que ele está dentro daquela ação, que foram estipuladas, que ele tem nível de qualidade para apresentar este selo. E lá na campanha já se começou este trabalho, para ter a indicação geográfica para claro, depois ter uma denominação de origem (Entrevistada 1, gerente de exportação da Miolo Wine Group).

A Associação de Vinhos da Campanha comporta 15 vinícolas associadas e conta com os seguintes parceiros: SEBRAE/RS, IBRAVIN, Embrapa Uva e Vinho, Senar/RS, Emater, dentre outros. A associação busca o certificado de Indicação Geográfica (IG)¹ para distinguir

¹ A IG, segundo o Ministério da Agricultura (2012), é conferida a produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem, o que lhes atribui reputação, valor intrínseco e identidade própria, além de distingui-los em relação aos seus similares disponíveis no mercado. São produtos que apresentam uma qualidade única em função de recursos naturais como solo, vegetação, clima e saber fazer (know-how ou savoir-faire). O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é a instituição que concede o registro e emite o certificado

os vinhos finos e espumantes da região e, ainda, estabelecer bases sustentáveis para o desenvolvimento ordenado da vitivinicultura entre os produtores. Conforme os idealizadores do projeto, a certificação é pretendida para o ano de 2016 (EMBRAPA, 2012).

Instituição da Associação de Vinhos da Campanha

O lançamento oficial da Associação de Vinhos da Campanha foi em maio de 2010. O esforço conjunto dos empreendedores da região possibilitou que fosse criada a associação, a qual tem o objetivo de estimular a comercialização de produtos e a expansão dos vinhos da região da Campanha dentro do mercado vitivinícola nacional e internacional.

Em vista de que a vinícola Miolo origina-se da Serra Gaúcha e possui forte ligação com a cultura Italiana, devido ao fato de seu fundador, o italiano Giuseppe Miolo, ter migrado do norte da Itália para o Brasil, em 1897, verifica-se que a Miolo mostrou ter habilidades culturais para entender as normas culturais e atividades das vinícolas nativas da Campanha Gaúcha. Assim, infere-se que, munida dessa habilidade, a Miolo pode ter maior facilidade de disseminar, por meio de estudos (capacidade de teorização) e das próprias experiências (estratégias discursivas e retóricas), no processo de criação da APROVALE na Serra Gaúcha, os benefícios de instituir uma Associação que representasse os interesses dos vitivinicultores nos mais diversos segmentos da sociedade (TOLBERT; ZUCKER, 1996; SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007 apud AVRICHIR; CHUEKE, 2011; HOFFMAN; WOOTEN, 2008; SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

Tivemos uma participação ativa. De uma forma sucinta, posso te dizer que a nossa contribuição foi com na pessoa do Afrânio Moraes, primeiro (e atual) presidente da Associação, então diretor da Almadén (nossa vinícola de Livramento). Ele, em nome do grupo Miolo, liderou esse processo que continua a ser feito no sentido de conseguir conquistas para a associação, como a Indicação Geográfica (de procedência) e futuras DO (Denominações de Origem). Também a nossa experiência na construção da APROVALE (Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos) foi de grande valia para construção dos regulamentos da associação da Campanha. A Miolo foi uma das primeiras empresas a começar a Associação aqui no Vale dos Vinhedos, e os erros e acertos auxiliaram muito a nova Associação (entrevistada 1, gerente de exportação da Miolo Wine Group).

Além disso, visando a instituir a associação mencionada, percebe-se que a vinícola, representada pelo seu diretor e primeiro presidente da associação, valeu-se de sua capacidade para estabelecer *networks* (HARDY; MAGUIRE, 2008; JAKOBI, 2012), pois, sem a participação de diversos atores da região, a associação, dificilmente, estaria constituída.

No quadro 02, apresentam-se, de forma sintética, as instituições constituídas a partir do trabalho da vinícola Miolo, assim como os elementos oriundos do conceito empreendedorismo institucional utilizados pela empresa no processo de configuração das referidas instituições.

Quadro 2: Síntese de resquícios de empreendedorismo institucional identificados na análise dos resultados.

| Instituição | Empreendedorismo Institucional |
|---|--|
| 1- Criação da Indicação Geográfica (IG). | Miolo <i>disseminou</i> os benefícios da IG por meio de sua <i>capacidade de teorização</i> ; formação de um <i>Network</i> setorial e suas <i>habilidades culturais</i> . |
| 2-Criação da <i>Wines of Brasil</i> . | Vinícola Miolo, juntamente com outra vinícolas, buscou consolidar um <i>network</i> setorial para ter maior <i>poder de barganha</i> no processo de criação do projeto. Além do exposto, a vinícola fez uso de sua <i>habilidade cultural</i> para ganhar a confiança dos demais atores. |
| 3- Criação da Associação de Vinhos da Campanha. | A Miolo fez uso de <i>Disseminação</i> , <i>capacidade de teorização</i> e <i>habilidades culturais e estabelecimento de networking</i> . |

Fonte: Dados da pesquisa.

Decidiu-se complementar a análise dos resultados com a quantificação das quinze palavras mais frequentes enunciadas pela gestora, bem como verificando a associação de temas em seu discurso. Acredita-se ser oportuno estruturar o pensamento da entrevistada por um ângulo diferente daquele interpretado, subjetivamente, pelos pesquisadores no processo de análise do conteúdo. Sendo assim, a análise quantitativa foi realizada junto ao dado primário em seu estado *in natura* (sem tratamento analítico). No quadro abaixo se apresenta a frequência das palavras citadas pela gestora.

Quadro 2: frequência das quinze palavras mais citadas pela gestora.

| Palavra | Contagem | Percentual ponderado (%) |
|---------------|----------|--------------------------|
| Vinho | 43 | 2,52 |
| Miolo | 19 | 1,11 |
| Brasil | 17 | 1,00 |
| Importador | 11 | 0,64 |
| Exportação | 9 | 0,53 |
| Mercado | 9 | 0,53 |
| Trabalho | 9 | 0,53 |
| Empresas | 8 | 0,47 |
| Produto | 8 | 0,47 |
| Consumidor | 7 | 0,41 |
| Internacional | 6 | 0,35 |
| Região | 6 | 0,35 |
| Brasileiro | 6 | 0,35 |
| China | 5 | 0,29 |
| Denominação | 5 | 0,29 |

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar os elementos que aparecem com mais frequência no discurso da gestora (BARDIN, 1977), os quais podem ser entendidos como mais importantes no discurso da mes-

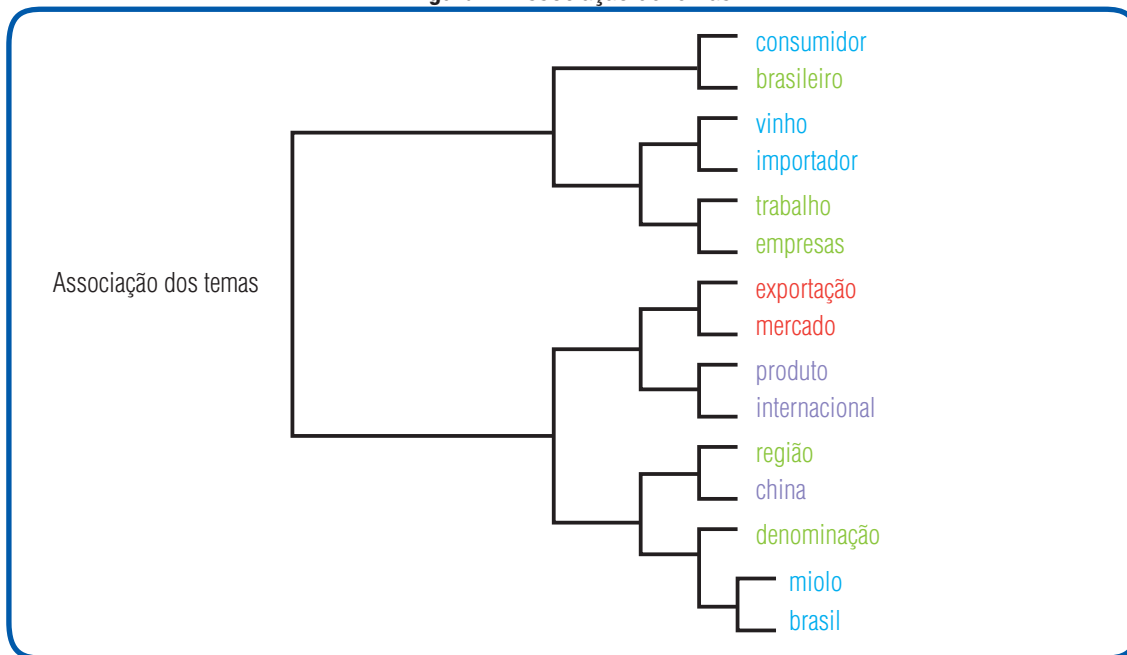
ma, verificou-se que os termos Vinho (cont. 47), Miolo (cont. 19) e Brasil (cont. 17) são os três mais citados. Pode-se inferir que a ênfase a esses termos decorre do fato da gestora estar embebida do espírito empreendedor que impulsionou (e impulsiona) a expansão das atividades do grupo Miolo para várias regiões do Brasil.

Foram iguais as frequências de citações dos termos Exportação, Mercado e Trabalho, cada uma foi citada nove vezes. Acredita-se que esse resultado denota o equilíbrio dado pela vinícola às atividades internacionais e nacionais. Se, como já destacado, verificou-se que os termos Brasil, Miolo e Vinho foram enfatizados com maior frequência pela gestora - fato que demonstra a intenção da vinícola de tornar-se, ainda mais, competitiva em nível nacional - identifica-se, ao analisar a frequência de palavras que possuem semelhança com mercado externo, que o processo de internacionalização da vinícola segue tendo papel primordial em seu planejamento estratégico.

No entanto, verificou-se que a gestora pouco enfatizou termos, intimamente, ligados a região da Campanha Gaúcha. Das palavras citadas que possuem relação com a Campanha, identificou-se, somente, Região (cont. 6) e denominação (cont. 5). O fato de a empresa estar realizando diversos investimentos no Brasil e no exterior, aliado ao entusiasmo de estar obtendo maiores parcelas de mercado nas redes internacionais, pode ter influenciado na inclinação da gestora em enfatizar mais outros termos, como externo e exportador, do que aqueles específicos que circundam o ambiente institucional da região.

Ainda, a partir das quinze palavras mais frequentes no discurso da gestora, buscou-se identificar a associação de ideias em seu pensamento, por meio da técnica análise de cluster. Ao analisar as ramificações expostas na figura abaixo, percebe-se que a gestora associa os temas “Brasil” e “Miolo” com “denominação”, e esses com “região” e “China”. Tal resultado mostra a inclinação da empresa em delinear ações embebidas do conceito empreendedorismo institucional para que, no futuro, ocorra a institucionalização da denominação de origem (que já é uma realidade na Serra Gaúcha) na região da Campanha. Além disso, a denominação de origem pode ser usada como um recurso para conquistar ordens locais e consumidores na China, visto que uma vinícola, ao ser beneficiada com a referida designação, está legitimando todo o seu processo de produção sob o aparato de propriedades, como qualidade, controle rigoroso, valorização da cultura local, entre outros. Na figura abaixo se expõe a análise realizada.

Figura 1: Associação de temas.



Fonte: dados da pesquisa.

A associação entre “trabalho” e “empresas” mostra a propensão da vinícola em construir networkings setoriais (HARDY; MAGUIRE, 2008; JAKOBI, 2012), com intuito de aumentar seu poder de barganha e do grupo nas negociações com agentes públicos. Por exemplo, em conjunto com algumas vinícolas, a Miolo Wine Group pleiteou a criação de um órgão governamental que desse suporte no processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. Como resultado desse esforço, em 2002, criou-se o Wines of Brasil, entidade mantida por uma parceria entre o IBRAVIN e a Agência Brasileira de Promoções e Investimentos (APEX-BRASIL) que busca abrigar vinícolas nacionais que pretendem atingir o mercado externo.

Por fim, fica evidente a associação de temas voltados ao mercado externo, como “exportação”, “mercado”, “produto” e “internacional”. Tal fato reflete o atual momento de expansão internacional da empresa, no qual, países, antes, inexplorados, como Reino Unido, China, Estados Unidos, entre outros, atualmente, são pontos de destino final no canal de distribuição da empresa.

5. CONCLUSÃO

Com o objetivo de explorar, tendo como base a concepção teórica empreendedorismo institucional, a participação da Miolo Wine Group no desenvolvimento de instituições que suportem o desenvolvimento do polo vitivinícola da região da Campanha, o presente estudo obteve algumas conclusões interessantes sobre a forma como uma empresa renomada, como a Miolo, faz uso do conceito empreendedorismo institucional para tornar ambientes profícuos às suas atividades.

A vinícola participou, ativamente, das instituições criadas na Campanha Gaúcha, atuando, em alguns casos, como uma forte liderança em busca da consolidação dos projetos. Trans-

pondo conhecimentos técnicos e culturais obtidos em sua trajetória pelo mercado nacional e internacional, o grupo Miolo explora e consolida negócios em territórios, aparentemente, inóspitos. Nesse sentido, recursos intangíveis, como conhecimento e experiência, emergem como principais vias de conduta no processo de negociação com agentes públicos e diálogo com a comunidade em geral.

O fato de a empresa ser oriunda de um país, politicamente, estável e com uma ampla extensão geográfica pode implicar, positivamente, no comportamento empreendedor da empresa. O mercado brasileiro, por não apresentar problemas com propriedade privada e mudanças súbitas na estrutura política, assim como as recentes descobertas de diversas regiões brasileiras com aptidão para o cultivo de uva, seja para a produção de espumante, seja de vinho, podem atuar como catalisadores no contínuo processo de mobilização de recursos do Grupo Miolo para sustentar sua competitividade.

Diante disso, e sabendo que há diversos estudos, dentro da corrente teórica empreendedorismo institucional, sobre como empresas ou indivíduos atuam em ambientes institucionais em momentos de contradição, crise e estabilidade (HARDY; MAGUIRE, 2008; WELTER; SMALLBONE, 2011), sugere-se que pesquisas futuras procurem explicar se empresas maduras e líderes de mercado, em países politicamente estáveis e territorialmente pequenos, delineiam, frequentemente, ações proativas, tendo por intuito promover mudanças na estrutura do país e/ou mercado para manter a liderança.

No que se referem às implicações dos resultados obtidos, estes podem servir de norte para outras organizações situadas na região. Eles mostram que a vinícola Miolo estabelece estratégias proativas e faz uso de habilidades de empreendedorismo institucional de forma intensa. A participação do Miolo no desenvolvimento de associações e no processo de designação da indicação geográfica, que foram bem sucedidas para estruturar a vitivinicultura da Serra Gaúcha, está se mostrando importante para a legitimação da marca Campanha Gaúcha, em âmbito regional, nacional e internacional, como produtora de vinhos finos.

Concernente às limitações do estudo, além de ser um estudo de caso, esclarece-se que os resultados estão limitados às percepções subjetivas da entrevistada. Isso porque, embora a entrevista tenha ocorrido em profundidade, foi realizada em corte transversal.

6. REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; M, R. **Organizations Evolving**. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2006. 344p.

AVRICHIR, I.; CHUEKE, G. V. Empreendedorismo institucional: Uma análise de caso no setor de energia elétrica brasileiro. **RAM- Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 140- 164. Edição Especial. São Paulo, SP Nov./Dez. 2011.

BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo Institucional: considerações sobre a imersão e o mecanismo da teorização. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009, São Paulo. XXXIII ENANPAD, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 187p. 1977.

BATTILANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**. v.13 N.5: p. 653-676. 2006.

BECKERT, J. Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. **Organization Studies**, v.20, n.5, p.777-799. 1999.

BORGES, R.M; CARDOSO, E.S. Evolução da cultura da uva no município de Sant'Ana do Livramento – RS. **Revista da Casa de Geografia de Sobral**. V. 8/9, n. 1, p. 21-30, 2006/2007. Disponível em <<http://www.uvanet.br/rcg/>>. Acesso em: 23 out. 2009.

CRUBELLATE, J. M; GRAVE, P. S. ; MENDES, A. A. . A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 37-60, 2004.

DEW, N. Institutional entrepreneurship: A Coasian perspective. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v.7, n.1, p. 13-12, 2006.

DIELEMAN, M.; SACHS, W. M. Coevolution of Institutions and Corporations in Emerging Economies: How the Salim Group Morphed into an Institution of Suharto's Crony Regime. **Journal of Management Studies**. 45: 7. 2008.

DOLABELLA, R. V. M.; BITTENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: o caso da vinícola Miolo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, 2012.

DORNELES, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EMBRAPA. **Lançado projeto de desenvolvimento da IG Vinhos da Campanha**. 2012. Disponível em: <<http://www.cnpqv.embrapa.br/noticias/2012/2012-11-22.html>>. Acesso: 17 jan.2013.

FLIGSTEIN, N. Institutional entrepreneurs and cultural frames: The case of the European Union's single market program. **European Societies**, v.3, n.3, p.261-287, 2001.

_____. 'Social Skill and Institutional Theory.' **American Behavioral Scientist**, v.40, p.397-405, 1997.

HARDY, C.; MAGUIRE, S.; Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. The Sage Handbook of Organizational institutionalism. **Sage Publications**, London, v.822, p. 2008.

IBRAVIN. **Volume das exportações de vinhos finos brasileiros cresce 23% em 2012**. 2013. Disponível em: <http://www.ibravin.com.br/int_noticias.php?id=1072&tipo=N>. Acesso:25 jul.2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO-IBRAVIN. **Tributação do setor vitivinícola brasileiro pode chegar a 67% do preço final dos produtos**. 2013. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=1028&tipo=N>. Acesso: 21 jul.2013.

JAKOBI, A. P. How to Use Global Networks: Institutional Entrepreneurship and the Worldwide Diffusion of Anti-Money Laundering Policies. **Peace Research Institute Frankfurt (PRIF/HSFK)**, 2012.

LI, D. D.; FENG, J.; JIANG, H. Institutional entrepreneurs. **American Economic Association**, v. 96, n. 2, p. 358-362, 2006.

MAGUIRE, S.; LAWRENCE, T. B; HARDY, C.; Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy Management Journal**, v.47, p. 657-679, 2004.

MELLO, L.M.R. **Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial**: Panorama 2012. Comunicado técnico Embrapa. 2013.

MENDONÇA, P.; ALVES, M. A. Institutional entrepreneurship and professionalization of the rural development of the sisal region in Brazil. **RAUSP-E**, São Paulo, v. 47, p. 489-499, 2012.

_____; CAMPOS, L. C. . Empreendedorismo institucional na emergência do campo de políticas públicas em HIV/aids no Brasil. **RAE Eletrônica (Online)**, v. 9, p. 6, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Campanha gaúcha busca indicação geográfica para vinhos e espumantes**. 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/noticias/2012/11/campanha-gaucha-busca-indicacao-geografica-para-vinhos-e-espumantes>>. Acesso em: 19 jan.2013.

MIOLO. **Galvão Bueno e Miolo lançam vinhos em festa temática**, 2013. Disponível em: <<http://www.miolo.com.br/noticias/galvao-bueno-e-miolo-lancam-vinhos-em-festa-tematica/>>. Acesso em: 04 out. 2013.

MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: A historical exploration. **Organization Studies**, v.28, n.7, p.1123-1140, 2007.

OMETTO, M. A.; LEMOS, E. L. Empreendedorismo institucional, agência e mudança institucional: uma contribuição ao institucionalismo organizacional. **Semead- Seminários em Administração**, 12, 2010.

SATO, G. S. Vinhos Brasileiros: é possível a internacionalização? **Internext**, São Paulo, v. 1, p. 243-259, 2006.

SCOTT, R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. Estados Unidos: Sage Publications, 2008. 280 p.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. 'Rhetorical strategies of legitimacy.' **Administrative Science Quarterly**, v.50, p. 35-67, 2005.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior**, v.28 n.5, p. 539-561, 2007.

TOLBERT, P. ZUCKER, L. The institutionalization of institutional theory. In Stewart CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). **Handbook of Organization Studies**, London, ThousandOaks, Sage. 895p. 1996.

WELTER, F.; SMALLBONE, D. Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. **Journal of Small Business Management**, v.49, n.1, p. 107-125. 2011.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational Fields: Past, Present and Future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism**. Sage Publications. 822p. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 212p. 2001.